



# Facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais

Jeanne-Marie Trégan

## ► To cite this version:

Jeanne-Marie Trégan. Facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais. 4èmes journées de la Proximité, IDEP-LEST-GREQAM, Marseille, juin 2004, 2004, pp.31. halshs-00086007

**HAL Id: halshs-00086007**

**<https://shs.hal.science/halshs-00086007>**

Submitted on 17 Jul 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**DOCUMENT DE TRAVAIL - L.E.S.T.-UMR 6123**

Université de Provence (U1) et Université de la Méditerranée (U2) - 35 avenue J. FERRY - 13626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX  
 Tél. : Standard : 04.42.37.85.00 - Fax : 04.42. 26.79.37 Email : [lest@univ-aix.fr](mailto:lest@univ-aix.fr)  
<http://www.univ-aix.fr/lest>

Jeanne-Marie Trégan

1er Juin 2004

Co-Directeurs de thèse: Ariel Mendez et Alain d'Iribarne

**FACTEURS DETERMINANTS DES MODES DE RELATIONS  
 ENTRE DONNEUR D'ORDRES ET SOUS-TRAITANT  
 DANS L'HABILLEMENT MARSEILLAIS**

Texte présenté pour le séminaire de 4<sup>ème</sup> année de thèse

Invité : Edward Lorenz

Professeur d'Economie à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

<b><u>Introduction</u></b> .....	2
<b><u>I – Les composantes des relations de sous-traitance</u></b> .....	4
1.1. Mode de relation et Partage de risques.....	5
1.1.1 Partage des risques de non rentabilisation des investissements.....	5
1.1.2 Partage de risques et détermination du prix de la transaction.....	6
1.1.3 Partage des risques de non-réalisation de l'accord.....	7
1.2. Mode de relation et Echange de compétences.....	9
<b><u>II –Les fondements de la coopération : le pouvoir ou la confiance</u></b> .....	11
2.1. Des relations de coopération-domination fondées sur le pouvoir.....	11
2.2. Des relations de coopération libre fondées sur la confiance.....	12
2.2.1. La confiance intuitu personae.....	13
2.2.2. La confiance relationnelle.....	14
2.2.3. La confiance institutionnelle.....	16
<b><u>III –Les facteurs déterminants du mode de relation de sous-traitance</u></b> .....	18
3.1. Instabilité de l'environnement et relation de sous-traitance.....	19
3.2. Complexité de l'environnement et mode de relation de sous-traitance.....	24
<b><u>Conclusion</u></b> .....	27
<b><u>Bibliographie</u></b> .....	28
<b><u>Annexe n°1</u></b> : Répartition géographique des fabricants, créateurs ou façonniers marseillais par arrondissement.....	31
<b><u>Annexe n°2</u></b> : Les différentes étapes du processus productif dans l'habillement.....	32

## **Introduction**

De nombreux auteurs présentent la proximité des entreprises dans des districts industriels ou des Systèmes Productifs Localisés comme un des facteurs qui favorisent l'émergence et la stabilisation de relations de coopération. Une justification serait que la proximité renforce les liens entre les partenaires (fournisseurs d'inputs ou de services, sous-traitance) grâce à la régularité et la spontanéité des contacts qui facilitent la construction de codes communs, fait émerger des relations de confiance relationnelle. "Les relations inter-firmes comportent toujours une dimension non apparente, non évidente souvent peu ou non consciente et cependant essentielle quoique non "formelle" : humaine, culturelle jouée sur les milles petits riens qui établissent la relation de confiance, toujours partielle et provisoire, mais toujours nécessaire au-delà des accords formels, à la mise en pratique effective d'une coopération." (B. Planque, 1991)

Parfois grâce à la proximité entre les partenaires, se constitue avec le temps, une "atmosphère industrielle" dans laquelle baigne une communauté locale. Dans cette communauté, le comportement des individus est contraint au respect de certaines règles, certaines conventions. Emerge alors, en son sein "un système de valeurs et de pensée relativement homogène, expression d'une certaine éthique du travail et de l'activité, de la famille, de la réciprocité, du changement" (Beccatini G., 1990). Or, "la proximité des représentations constitue une condition de base du dialogue et du partage de l'information et des savoirs" (Jovène et Clerc, 1997) autrement dit la proximité des représentations serait une condition de base à une véritable coopération.

Une étude faite à partir du fichier SIRENE, en 1999, fait ressortir la zone d'emploi de Marseille-Aubagne comme une agglomération spécialisée d'établissements dans l'industrie de l'habillement et de la fourrure (code de l'activité en nomenclature de synthèse : C11). Notre analyse de la répartition géographique des entreprises dans Marseille révèle que 72% des fabricants sont localisés au centre ville (1<sup>er</sup> arrondissement) ou dans sa périphérie proche (2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> arrondissements). Plus précisément, il y a une nette concentration dans le 1<sup>er</sup> arrondissement (1/3), puis une concentration moindre dans les 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> arrondissements (10% et 14% respectivement). Au total, sur 146 fabricants, créateurs ou façonniers à Marseille, 77 sont localisés dans les 1<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> arrondissement (cf. Annexe n°1). De même, sur 26 grossistes en textile dans la région PACA, 8 sont localisés dans le 1<sup>er</sup> arrondissement marseillais (soit environ un quart).

Malgré cette grande proximité géographique, nous avons constaté que les relations entre les entreprises marseillaises restent très conflictuelles au moment de la négociation ou de la réalisation de l'accord. Le partage de compétences, de savoir-faire semble rare, les donneurs d'ordres contrôlent régulièrement le travail de leurs sous-traitants, ils semblent s'accaparer le profit généré par l'activité. Il n'y a pas non plus de partage des risques en cas d'erreur dans les prévisions des délais ou sur l'évolution du marché, etc. La survie des entreprises sous-traitantes semblent en péril et rares sont les entreprises donneurs d'ordres qui

s'en soucient. Il y a des réseaux familiaux, confessionnels et nationaux mais ils ne font pas émerger de relations de coopération.

Les relations entre les entreprises marseillaises de l'habillement sont donc la preuve que proximité n'est pas une condition suffisante pour que la coopération émerge.

Depuis 1999, sous l'impulsion des appels à projet de la DATAR (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), l'Institut Mode Méditerranée (IMM : association qui se consacre au développement culturel et économique de la filière habillement en région PACA), mène des actions susceptibles d'inciter les entreprises marseillaises à monter des projets collectifs qui peuvent concerner des actions de développement de l'export, l'utilisation des NTIC, la veille technologique, la recherche pour de nouveaux produits, etc.

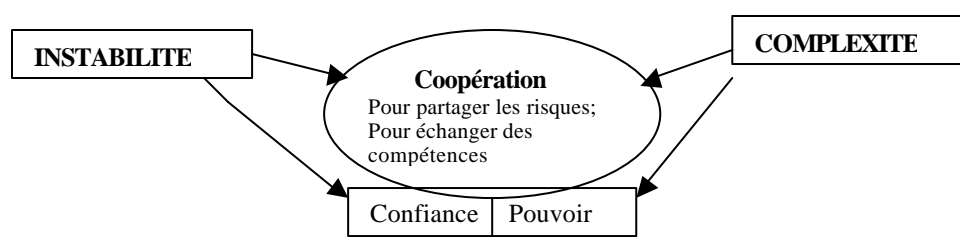
Il nous semble donc opportun de chercher des éléments de réponse à la question suivante : Pourquoi des entreprises très proches géographiquement ne coopèrent-elles pas ? Il s'agit d'étudier les facteurs déterminants du mode des relations entre firmes. L'objet de cette communication est de s'intéresser, parmi les différents types de relation inter-firmes, aux relations de sous-traitance. Notre problématique est donc : Quels sont les facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il nous faut préalablement comprendre quels sont les modes de relation de sous-traitance, leurs composantes et leurs fondements. Nous présenterons la relation de sous-traitance, telle que nous l'avons observée, c'est-à-dire ambivalente, à la fois coopérative et non-coopérative pour partager les risques et/ou pour échanger des compétences. Cette relation est fondée soit sur la confiance, soit sur le pouvoir.

Tous ces concepts sont souvent utilisés de manière ambiguë, les deux premiers points du papier s'attachent donc à essayer de les réévaluer, de leur donner un sens concret, de la consistance.

Le troisième point du papier consiste à présenter les facteurs déterminants du mode de relation de sous-traitance. En procédant par allers-retours entre le matériau empirique recueilli ou d'autres enquêtes et des connaissances théoriques, nous avons trouvé deux facteurs déterminants du mode relationnel entre donneur d'ordres et sous-traitant : la complexité (ou simplicité) et l'instabilité (ou stabilité) de l'environnement dans lequel les entreprises s'installent. Les facteurs déterminants du mode relationnel agissent soit directement soit indirectement via les fondements du mode relationnel.

**Schéma 1 : La coopération : composantes, fondements et facteurs déterminants**



## **I - Les composantes des relations de sous-traitance**

Depuis la fin des années soixante-dix, on constate dans l'industrie une multiplication des accords dits de "partenariat vertical". Certaines relations de sous-traitance évoluent, deviennent plus égalitaires, moins conflictuelles, plus coopératives (Baudry, 1995; SESSI, 1997).

La multiplication de ces arrangements a incité économistes et gestionnaires à mettre en évidence les avantages que créaient ces coopérations : partage de risque, création de ressources spécifiques grâce à des combinaisons de savoirs uniques, réduction des coûts de production, réduction des coûts de transaction, etc....

Mais, lorsqu'on cherche à cerner plus précisément le contenu concret de la notion de coopération inter-entreprises, on s'aperçoit qu'elle est multiforme, et en définitive assez confuse.

Certains auteurs comme Desreumaux (1993), Baudry (1995), Coase, Williamson ou Richardson incluent, dans les pratiques de coopération, la sous-traitance stricto-sensu. Une relation inter-entreprise occasionnelle, qui se noue en fonction des nécessités immédiates du planning du donneur d'ordres, est donc parfois considérée comme coopérative. Or, s'il est vrai que ces entreprises travaillent ensemble, "participent à une œuvre commune"<sup>1</sup>, il y a un affrontement pour s'accaparer le profit. Nous pensons qu'il est plus approprié de parler pour ce type de sous-traitance de simple externalisation et de l'exclure formellement des pratiques de coopération à l'instar de Garrette et Dussauge (1995) ou de Dubisson (1989).

Et même lorsque les sous-traitants réalisent des opérations de production de façon régulière dans l'année, c'est-à-dire que le donneur d'ordres s'engage, de manière formelle ou informelle à renouveler ses commandes. Il y a un certain degré de coopération c'est certain puisqu'une interdépendance se crée. Mais bien qu'aucun ne veuille la mort de l'autre, ils font jouer la concurrence, le donneur d'ordres contrôle le travail du sous-traitant en cours de production et en phase finale, etc....

La coopération est donc souvent partielle. Les seuls cas de coopération parfaite sont peut-être ceux où le sous-traitant, outre les opérations basiques de production, améliore les prototypes pour une mise en production plus efficace et participe ainsi à la conception des produits.

Ainsi, il existe un continuum de formes possibles de relations coopératives toutes plus ou moins partielles, selon le degré de participation de chacun dans l'exploitation des sources de profit (coût, délais, qualité) dont bénéficie le partenaire, donc selon le degré de concertation entre les acteurs (cf. Ravix, 1996).

Autrement dit, les synergies issues d'une relation de coopération sont plus ou moins importantes, c'est-à-dire que le différentiel est plus ou moins important entre la valeur extraite des deux activités partenaires et la somme des valeurs des deux activités prises séparément.

---

<sup>1</sup> Définition de coopération dans le Robert

Le degré de la coopération ne se mesure pas uniquement sur le fait que les parties travaillent ensemble sur la conception du produit (cf. la présentation des différents types de partenariats industriels par l'Enquête "Liaisons Industrielles" du SESSI). La mesure de la coopération doit prendre en compte trois composantes essentielles supplémentaires :

- Le partage des risques de non-réalisation des clauses de l'accord négocié;
- Le partage des risques de non-rentabilisation des investissements réalisés pour que la transaction soit possible;
- La collaboration sur le choix des méthodes de fabrication (coopération de production).

La coopération est partielle, parce qu'elle ne porte que très rarement sur la totalité des composantes du mode relationnel. Le mode relationnel réel, étant ambivalent, est difficile à saisir sans recours à une étude approfondie de la relation inter-entreprises.

L'objectif de cette section est de proposer une grille d'analyse permettant de faire la distinction entre les pratiques coopératives et les pratiques non coopératives dans une relation de sous-traitance.

## **1.1. Mode de relation et Partage des risques**

### **1.1.1. Partage des risques de non-rentabilisation des investissements**

L'amélioration d'une technique ou procès susceptible de diminuer les coûts de production, améliorer la qualité ou diminuer les délais de fabrication, exige que le sous-traitant s'engage sur un programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences. Si ces investissements sont spécifiques<sup>2</sup>, ils seront effectifs à la condition que les risques qu'ils impliquent soient partagés entre les parties.

C'est le cas lorsque le donneur d'ordre s'engage à donner suffisamment de commandes pour amortir l'équipement. Le donneur d'ordre adopte une logique d'anticipation de la demande plutôt que de réaction. Dans un contexte stable, ce n'est pas considérer comme un comportement coopératif, mais dans un contexte très instable, anticiper sur la demande peut être très risqué.

Une autre forme que peut prendre le partage des risques de non-rentabilisation des investissements c'est le partage du coût de l'investissement entre les parties, de manière directe (achat en commun) ou de manière indirecte lorsque le profit est partagé entre les sous-traitants et le donneur d'ordres c'est-à-dire lorsque le donneur d'ordres laisse une marge bénéficiaire significative au sous-traitant. Le prix de la transaction reflète donc le partage du risque concernant la non-rentabilisation des investissements mobilisés pour la production.

Dans une relation non coopérative, les risques de non-rentabilisation des investissements sont entièrement supportés par le sous-traitant. Le donneur d'ordres écrase les

---

<sup>2</sup> La spécificité des actifs physiques fait référence aux investissements en capital spécifiques à une transaction (machines, outils... "customisés", personnalisés) qui adapte les procédés à un échange particulier entre partenaires.

marges, fait une commande ponctuelle et ne participe à aucun achat de matériel. Le sous-traitant est donc peu enclin à entreprendre des efforts de modernisation de ses équipements.

### 1.1.2. Partage des risques et détermination du prix de la transaction

Le prix de la transaction reflète donc le partage du risque relatif aux investissements, mais également le partage des risques d'élévation des coûts de production par rapport aux prévisions faites pendant la conclusion de l'accord ( $c > c^*$ ). La décomposition du règlement d'un client à son fournisseur proposée par Perrotin et alii (1992), met en avant ces deux types de partage du risque. Selon ces auteurs, le règlement comprend trois termes :

- Le coût ou prix de revient : dépenses directement affectées à l'opération considérée (main d'œuvre, matière premières, amortissement du matériel, matières consommables);
- Les honoraires (*fee*) : montant forfaitaire convenu à l'avance couvrant une quote-part de frais généraux et dégageant une marge pour le sous-traitant;
- La participation : prime (ou pénalité) attribuée au sous-traitant, qui résulte du partage de l'écart entre le coût prévisionnel inscrit au contrat et le coût réel constaté à l'issue de l'exécution dudit contrat et contrôlé par le partenaire.

Le calcul du prix du règlement est  $\text{fee} + \text{coût} \pm \text{participation}$ .

L'analyse de Aoki (1988) approfondit la définition de la participation. Il présente les règles de détermination du prix comme suit :

$$p = b - \alpha (c - b)$$

La variable  $p$  étant le prix unitaire d'une pièce;  $b$  étant le prix visé qui comprend la marge bénéficiaire négociée après estimation d'un coût normal (autrement dit  $b$  comprend les honoraires =  $\text{fee} + \text{coût}$ ) et  $c$  étant le coût moyen effectif, le prix de revient.  $\alpha (c - b)$  mesure donc la valeur de la participation.

Si  $\alpha = 0$ ; le prix déterminé par le contrat est fixe, tous les risques de variations des coûts sont supportés par le sous-traitant autrement dit la participation est nulle.

A l'inverse, si  $\alpha = 1$ , le prix subit une augmentation du coût, risque entièrement supporté par le producteur principal. Dans ce cas, le donneur d'ordre cèdera une faible marge bénéficiaire à son sous-traitant.

$0 < \alpha < 1$ ; les risques que  $c > c^*$  sont partagés, le sous-traitant est incité à innover pour faire diminuer ses coûts et ainsi récupérer une plus grande marge bénéficiaire.

Un fort degré de coopération implique donc un partage équitable des risques et du profit entre le donneur d'ordres et le sous-traitant.

Néanmoins, dans l'industrie de l'habillement, le volume de la production est rarement rectifié après lancement de la production puisqu'il se fait le plus souvent lorsque les commandes des clients sont enregistrées. Les séries de production étant généralement petites, elles se font sur une courte durée. Les risques de variations des coûts sont donc quasiment nuls. Ainsi,  $\alpha$  est nul, le prix déterminé par le contrat est fixe. Les risques que  $c > c^*$  qui sont faibles, sont entièrement supportés par le sous-traitant.

Le degré de la coopération, dans la dimension détermination du prix, se reflète donc dans la valeur de  $b$  miroitant le partage du profit.

"Un coût unitaire estimé étant donné, la valeur de  $b$  est déterminée par les pouvoirs respectifs de négociation du sous-traitant face à son donneur d'ordres". Les pouvoirs de négociation des partenaires ne sont pas des variables exogènes, chacun a la capacité de l'influencer.

En effet, "la menace d'un éventuel changement de fournisseur au moment du renouvellement du contrat pour un nouveau modèle est un élément du pouvoir de négociation du donneur d'ordres pour la détermination de la marge bénéficiaire accordée au sous-traitant" (Aoki, 1988). De manière symétrique, l'acquisition par le fournisseur de compétences technologiques spécialisées, d'un savoir unique et spécifique augmente son pouvoir de négociation vis à vis de son client car trouver un produit ou service de qualité similaire sur le marché devient impossible ou très coûteux (les coûts de transferts s'élèvent). De même, le fournisseur pourra davantage discuter les conditions imposées par le donneur d'ordres s'il a la possibilité de trouver d'autres clients moins "opportunistes" ou lorsqu'il entretient simultanément des relations contractuelles avec plusieurs donneurs d'ordres."

Dans une relation verticale non coopérative, le partenaire qui a le plus fort pouvoir de négociation tente de s'accaparer la totalité de la valeur ajoutée contenue dans le produit. L'acteur qui a le plus faible pouvoir de négociation ne dégage pas suffisamment de bénéfices de son activité pour pouvoir innover. Le donneur d'ordres active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas, et renouvelle fréquemment son stock de sous-traitants.

Un autre type de coopération au niveau de la dimension prix se noue lorsque, le sous-traitant ou fournisseur accorde un prix proche de son prix de revient. C'est le cas, pour les produits attractifs sensés faire profiter d'économies d'envergure. Ce peut être le cas aussi, lorsque le donneur d'ordres connaît quelques difficultés. Le sous-traitant accepte de satisfaire de telles sollicitations lorsqu'il pense récupérer une marge bénéficiaire sur des productions futures.

Dans une relation de coopération, le partage équitable des risques et du profit ne se fait donc pas toujours au niveau de chaque transaction mais au niveau de l'ensemble des accords conclus sur le moyen terme.

### **1.1.3 Partage des risques de non-réalisation de l'accord**

#### **Risques de non-respect des délais négociés**

Respecter les délais de fabrication exige que le sous-traitant fasse des efforts particuliers pour rendre son organisation flexible au niveau des compétences et des horaires de travail. Selon les termes de Atkinson (1985), il faut qu'il ait une flexibilité fonctionnelle (essentiellement qualitative) et numérique (essentiellement quantitative).

Le sous-traitant coopératif ajuste la quantité de travail qui entre dans son processus de production en fonction des variations du niveau de la commande du client coopératif. Les dirigeants des entreprises de confection ne comptent pas les heures de travail pour leur client



coopératif, les week-end sautent régulièrement en période de pointe. Ils peuvent aussi ajuster le nombre de personnes employées.

Par ailleurs, pour respecter les délais, l'entreprise sous-traitante doit être capable de redéployer ses ressources humaines en fonction des changements intervenant, des technologies utilisées ou des produits fabriqués; les employés doivent être capables de réaliser une variété de tâches dans l'exercice de leur travail. Les sous-traitants doivent de plus en plus être polyvalents, pour être capables de répondre tout aussi rapidement aux différents types de besoins exprimés par la demande.

Un autre moyen de réduire les délais de fabrication est d'être équipé avec un matériel automatique. Néanmoins, au stade de l'assemblage du vêtement, ce type de matériel est spécifique à une tâche. Ce choix implique donc une spécialisation dans un type de produit, il n'est pas compatible avec la nécessité d'être polyvalent.

Le client coopératif est souvent prioritaire sur d'autres clients jugés opportunistes car ils ne s'engagent pas sur la durée et tentent de s'accaparer la totalité du profit généré. Le sous-traitant interrompt la production en cours des clients "opportunistes", et lance la production commandée par son client coopératif.

Un sous-traitant, Atelier 56, nous explique que sa confiance dans la régularité des commandes de certains clients leur permet de profiter de certains privilèges en périodes de sur-activité :

*"Il y a des gens avec qui je travaille à l'année, comme Sugar ou Pain de sucre, il n'y a pas un mois où je n'ai pas une facture même petite. Ça c'est les clients de fond de base qui vont toujours passer avant les autres parce que j'ai besoin d'eux, ils ont besoin de moi, donc on travaille en parfaite entente."*

Dans une relation coopérative, le sous-traitant met tout en œuvre pour pouvoir assurer les délais de fabrication exigés par son client mais dans le cas de non-respect des délais, le donneur d'ordres n'applique pas systématiquement les sanctions énoncées dans le contrat. Il préfère discuter avec son sous-traitant pour comprendre les raisons de ce retard et pour trouver des solutions. C'est seulement si le problème se renouvelle plusieurs fois que le donneur d'ordres appliquera les clauses du contrat concernant la pénalisation du non-respect des délais.

Dans une relation non coopérative, le donneur d'ordre doit s'assurer par un contrôle régulier que son ordre sera exécuté dans les délais convenus. Ainsi, le donneur d'ordres met en œuvre un contrôle serré au cours de l'exécution de la commande qui concerne la vérification de la qualité du produit et le respect des délais de fabrication. Un donneur d'ordre, Kulte, qui entretient ce genre de relation, témoigne :

*"Tous les jours, on rend visite à nos sous-traitants pour qu'ils ne travaillent pas pour quelqu'un d'autre, pour qu'ils respectent les délais."*

De son côté, le sous-traitant lui n'étant jamais sûr que le contrat sera renouvelé est tenté d'accepter des ordres qu'il sait pertinemment ne pas pouvoir tenir.

### **Risques de défaut dans la qualité**

Dans une relation coopérative, le sous-traitant ou fournisseur se sent responsable de la qualité du produit fini puisqu'il est directement concerné par le niveau des ventes. Ainsi, il prend à sa charge de réagir aux chocs locaux tels que défauts dans la qualité ou pannes de machines. "Il y a un contrôle autonome de la qualité qui permet au donneur d'ordres de supprimer des postes d'inspecteurs spécialisés et de diminuer l'obligation de mettre au rebut des produits finis ou en cours de fabrication" (Aoki, 1988). Les coûts de contrôle sont donc partagés entre les parties, les risques de défauts sont faibles.

Dans une relation non coopérative, le sous-traitant n'est jamais sûr que le contrat sera renouvelé, ainsi il est tenté de tricher sur la qualité pour gagner du temps sur la réalisation de la commande. En conséquence, le donneur d'ordres doit effectuer un contrôle serré au cours de l'exécution de la commande pour vérifier la qualité du produit. Un responsable de la production dans une jeune entreprise de sportswear, qui a longtemps travaillé dans le Sentier, nous explique ses méthodes :

*"Tous les jours, on rend visite à nos sous-traitants pour mettre la pression : "Attention l'ourlet", "Attention les boutons pressions". Il y a toujours une erreur possible. La confiance n'existe pas, dans le chef d'atelier peut-être mais tous les ouvriers..."*

### **1.2. Mode de relation et Echanges de compétences**

Dans une relation coopérative, le sous-traitant est sollicité pour participer de manière active à la conception du produit et de ses composants (coopération de conception) ou pour définir les méthodes de fabrication (coopération de production). Dans ce cas, le cahier des charges sur lequel le sous-traitant se base pour lancer la production, est rédigé par les deux parties de la transaction. Le sous-traitant joue le rôle d'expert en production et conseille le concepteur (donneur d'ordres) dans la mise au point d'un nouveau produit ou l'amélioration d'une technique ou procès. Pour Von Hippel, ou Garrette et Dussauge ce sont ces éléments qui permettent de repérer une relation de coopération.

Au moment de la conception, le savoir "industriel" mêlé au savoir des stylistes permet par exemple, l'innovation dans des produits nécessitant un temps d'assemblage court en réduisant le nombre de sous-ensembles entrant dans la composition du produit fini (cf. Smart). Le sous-traitant peut aussi conseiller le donneur d'ordre dans le choix des matières premières. La coopération de conception peut donc permettre la réduction des délais et des coûts de fabrication.

Pour fabriquer un produit dont les caractéristiques principales sont préalablement définies, il existe souvent plusieurs méthodes de production qui assurent une qualité plus ou moins grande, qu'il s'agisse de la solidité ou même parfois du style du produit (type d'assemblage : type de collage ou de couture, etc.), qui nécessitent des délais de fabrication plus ou moins long ou qui coûte plus ou moins cher par exemple parce qu'elle fait moins de rebut.

Dans une relation non coopérative, le fournisseur ou sous-traitant n'intervient que lorsque la conception est achevée et la méthode de fabrication parfaitement définie.

**Tableau 1 : Récapitulatif sur les modes de relations de sous -traitance**

Mode relation	Non-coopération	Coopération
Composantes		
<b>Risques de non-rentabilisation des investissements</b>	Supportés entièrement par le sous-traitant. Le profit est accaparé par le donneur d'ordre ( $b \leq c$ ).	Partagés : le donneur d'ordre partage les coûts des investissements directement ou indirectement en partageant équitablement le profit $b > c$ et/ou s'engage à donner suffisamment d'ordres pour rentabiliser le matériel.
<b>Risques de non-réalisation de l'accord</b>	Supportés par le sous-traitant ( $\alpha = 0$ ).	Partagés équitablement $\alpha > 0$ parfois sur le moyen terme.
	ST tenté de tricher sur la qualité de rallonger les délais car il a peu à perdre en cas de malfaçon ou de retard (contrôle du DO important)	ST a beaucoup à perdre en cas de malfaçon ou de retard : Responsabilité partagée concernant la qualité et le respect des délais du produit fini (contrôle DO faible).
	Coût du contrôle à la charge du donneur d'ordre	Coût du contrôle partagé entre les parties.
	Pas de négociation si les délais ou la qualité ne sont pas respectés, application stricte des clauses de pénalité du contrat ou arrêt définitif des commandes.	Possibilité de négociation si les délais ne sont pas respectés lorsque le ST est de bonne foi.
<b>Echange de compétences</b>	Absent : Cahier des charges entièrement défini par le donneur d'ordres	Effectif : Cahier des charges co-écrit par le ST et le DO pour l'étape de conception et/ou de production

Les facteurs déterminants agissent de manière directe sur le mode de relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordres en rendant nécessaire ou inefficace telle ou telle composante du mode relationnel. Mais ils peuvent aussi agir de manière indirecte sur le mode de relation via les fondements de la coopération, que nous proposons d'étudier dans cette troisième section.

## **II -Les fondements de la coopération : le pouvoir ou la confiance**

Dans la littérature, on distingue souvent deux modes de coordination susceptibles de faire émerger une relation de coopération: le pouvoir et la confiance. Il est généralement admis que la confiance contribue à l'existence même des relations de coopération (Guibert, 1999 et Gambetta, 1988). Des études empiriques ont cherché à le démontrer comme celle de La Porta et al. (1997), qui mesure la variable confiance<sup>3</sup> à partir du World Values Survey (WVS). L'asymétrie des relations de pouvoir et les conflits d'intérêts peuvent aussi faire émerger un certain type de coopération.

### **2.1. Des relations de coopération- domination fondées sur le pouvoir**

"Le pouvoir opère à travers la soumission, la socialisation et l'endoctrinement" (Hardy et Phillips, 1995). Il peut mener à la coopération car le différentiel de pouvoir rend certains acteurs incapables de s'engager dans des comportements opportunistes, le subordonné agit comme un outils du partenaire dominant, son comportement est prévisible et malléable. Le risque du partenaire dominant est faible.

"Nous devons leur faire confiance signifie en fait que nous ne leur faisons pas confiance mais que nous nous sentons contraints de nous soumettre à leur discrétion" (Hardy et al., 1995, p 5)

Selon Hardy et Clegg (1996), la coordination via l'exercice du pouvoir tend moins à mener à la synergie et à la créativité associées aux formes de collaboration davantage fondée sur la confiance.

Ces modes de coordination apparaissent lorsqu'un lien de dépendance unilatéral se crée entre les entreprises qui nouent une transaction.

Selon Baudry, trois critères permettent de conclure à la dépendance d'un contractant :

- Il réalise une portion significative de son CA avec un seul client (généralement de l'ordre de 30%);
- Il ne peut pas, rapidement et/ou sans coût redéployer ses actifs vers un autre client du fait de sa subordination professionnelle;
- Il possède une entreprise de petite taille.

M. Porter (1982), dans son analyse du pouvoir de négociation des clients sur leurs fournisseurs utilise huit critères : Part de la transaction dans le chiffre d'affaire du vendeur; Part de la transaction dans les dépenses du client ; Degré de différenciation du produit de la transaction; Les coûts de transfert; Profits des clients. Menace d'intégration; Degré d'influence du produit vendu sur la qualité des produits du client; Information du client sur la demande, les prix réels du marché, et/ou les coûts du fournisseur.

---

<sup>3</sup> Mesure fondée sur le pourcentage de répondants qui répondent positivement à la question suivante : "De façon générale, diriez-vous qu'on peut faire confiance à la plupart des gens ou que l'on n'est jamais trop prudent dans ses relations avec les autres ?"

## **2.2. Des relations de coopération libre fondées sur la confiance**

Si on considère que la confiance est une croyance particulière dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui, qu'elle est "la conviction mutuelle que dans un échange aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre" (Sabel, 1992), alors, la confiance ou du moins un certain degré, un certain type de confiance est la condition de réalisation de toute transaction sur laquelle l'entreprise n'a pas de possibilité de supervision directe.

Etant donné la multiplicité des vulnérabilités, la confiance peut prendre différentes formes. On trouve dans la littérature différents types de confiance.

La forme la plus évidente est celle du donneur d'ordres dans les compétences de son sous-traitant et dans sa volonté de fournir les efforts nécessaires pour assurer la qualité attendue du produit durant le déroulement du contrat ou encore pour assurer une livraison du produit dans les délais convenus. Symétriquement, pour que la transaction se réalise, il faut que le sous-traitant ait confiance dans le respect des engagements du donneur- d'ordres quant aux conditions de livraison des fournitures et du paiement de la facture.

Une autre forme de confiance est celle dans la structure financière du partenaire. Il faut que sa situation soit saine et qu'elle le reste au moins pendant la durée de vie du contrat. D'un côté, l'arrêt des approvisionnements ou de la production d'un sous-traitant peut remettre en question la totalité de la production des donneurs d'ordres. De l'autre côté, les PME-fournisseur qui dégagent de petits Fonds de Roulement sont souvent dans l'incapacité de pouvoir "gérer" des impayés.

Mais lorsqu'il y a coopération entre le donneur d'ordre et le sous-traitant (création de synergies), la confiance mutuelle est à un degré supérieur et prend la forme décrite par M. Aoki (1988) : "Le producteur principal doit préserver la réputation qu'il a de tenir ses engagements envers le sous-traitant, afin d'obtenir de celui-ci un engagement parallèle concernant son programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences, adapté à leurs relations particulières.(...) De son côté, le sous-traitant doit préserver sa réputation en matière de qualité, de ponctualité, des livraisons, d'efforts constants d'innovation, etc. s'il veut s'assurer une position stable et rémunératrice dans le groupe de sous-traitance." (Le témoignage de *Blumy Blasco* page 15 confirme ces propos)

Ces confiances apparaissent dans différents contextes. Zucker (1986) distingue trois formes de confiance en fonction de leur mode de production :

- La confiance intuitu personae (characteristic based trust) qui est attaché à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné;
- La confiance relationnelle (process based trust) qui repose sur les échanges passés ou attendus, en fonction de la réputation ou d'un don/contre-don;
- La confiance institutionnelle (institutional based trust). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation.

### 2.2.1. La confiance intuitu personae

Le fait d'appartenir à la même famille, la même ethnie ou le même groupe suffit pour que s'établisse entre les acteurs une relation de confiance. C'est donc les caractéristiques particulières des personnes qui sont à l'origine de ce mode de coordination. Elle est construite de manière exogène à la relation.

Sur notre terrain, ce type de confiance apparaît uniquement au sein des entreprises familiales.

En ce qui concerne les relations inter-entreprises, les témoignages montrent qu'il est peu vraisemblable que ce type de confiance soit la base d'une relation. Bien qu'il y ait des groupes ethniques facilement repérables, on ne constate pas ce type de relation. Bien au contraire, il n'est pas rare d'entendre un Arménien expliquer qu'il préfère ne pas travailler avec une entreprise dirigée par un autre Arménien dont il se méfie :

"Il n'y a aucune solidarité entre Arméniens, c'est comme des étrangers. Dans la famille, c'est possible, mais en dehors de la famille, il n'y a plus rien."

"Les Arméniens ne respectent pas les accords oraux faits avant le jour du paiement. Il n'y a pas de solidarité dans les affaires. Ça n'aidait pas d'être arménien quand on était fabricant. J'ai des souvenirs avec certains Arméniens, c'était même pire que s'ils n'étaient pas Arméniens (...) C'est même des gens de la communauté qui peuvent vous dégoûter du métier...".

Nos observations contredisent donc l'affirmation de V. Mangemantin (1999) : "Le sentiment d'appartenance à une minorité et à une culture commune renforce les liens entre les membres de la communauté et la confiance qu'ils s'accordent".

L'explication que nous proposons est que la confiance intuitu personae apparaît dans les groupes où la confiance a été érigée comme condition de bien être du groupe. De ce fait, la confiance est devenue une valeur du groupe, une convention. Bien que la cohérence d'un groupe dépende de la constitution d'une telle convention, elle n'apparaît pas systématiquement. Les groupes sont souvent moins cohérents qu'ils ne le paraissent...

Nos propos rejoignent ceux de Ronald Dore (1983) pour lequel les priorités culturelles expliquent la prédominance étonnante de relations de confiance entre donneur d'ordres et sous-traitant. Cet auteur qui étudie les relations de sous-traitance dans le secteur du textile au Japon, explique que les échanges de produits intermédiaires sont pour la plupart conduits à l'intérieur de relations à long terme au sein desquelles "une bonne volonté mutuelle" permet de tempérer la poursuite de l'intérêt personnel, de diminuer le risque de l'opportunisme. Ils ont une conception des relations d'affaires à long terme, ils s'investissent davantage dans les relations personnelles, il y a une obligation "morale" de poursuivre la relation et une préférence pour un mode relation "coopératif".

Dans la culture japonaise, trahir la confiance de quelqu'un constitue un acte de déshonneur très sévèrement jugé par l'ensemble de la société. Ainsi, la confiance apparaît naturellement comme mode de coordination. Dans son analyse, Gert Hofstede classe le Japon parmi les sociétés collectives : "In a collectivist culture, the relationship between employer and employee is seen in moral terms. It resembles a family relationship with mutual

obligations of protection in exchange for loyalty. (...) This pattern is best known from Japanese organizations. In Japan, it applies in a strict sense only to the group of permanent employees which may be less than half of the total work force.

(...)In individualist societies, the relationship between employer and employee is primarily conceived as a business transaction, a calculative relationship between buyers and sellers on a "labour market". (G. Hofstede, 1991, p 64)

Notre proposition est donc que la confiance *intuitu personae* n'apparaît qu'au sein de communauté "collectiviste", pour reprendre les termes de Hofstede, ou selon les termes de Fukuyama (1994)<sup>4</sup> au sein de communauté à faible confiance, absente *a priori* de notre terrain d'enquête.

R. Boyer (1993) explique qu'il y a deux types de pays : ceux qui ont su instaurer un rapport salarial (*que l'on peut prolonger au rapport donneur d'ordres/sous-traitant*) basé sur la confiance comme le Japon, l'Allemagne ou la Suède où il y a une culture du consensus, de la communauté de destin; ceux qui historiquement ont construit leur rapport salarial dans un contexte conflictuel comme la France ou les Etats-Unis où il y a une affirmation du primat de l'individu sur le groupe ou la communauté d'intérêt. Ainsi, en France le sous-traitant a tendance à penser qu'il faut toujours se méfier de son donneur d'ordre qui essaiera de s'accaparer la plus grande part de la valeur ajoutée du produit pour lequel il aura participé à la production. Tandis que le donneur d'ordre a tendance à penser qu'il faut toujours se méfier de son partenaire qui fournira un effort minimal en acceptant d'autres commandes d'autres clients qui le surchargent.

Comme le font remarquer Levet et Paturel (1997), cette caractérisation est nécessairement discutable puisqu'elle porte sur des représentations supposées et s'applique de manière générale à des acteurs qui sont insérés dans des cultures nationales spécifiques, mais qui ne sont pas moins dans des contextes qui leur sont particuliers, qui disposent donc d'une autonomie individuelle. Au-delà de ce constat, on ne peut nier l'importance des différences culturelles dans la détermination des modes de coordination entre entreprises.

### **2.2.2. La confiance relationnelle**

Ce type de mode de coordination est à rapprocher des relations gérées par ce que Macneil (1980) ou Dumoulin (1999) appellent des contrats "relationnels" ou ce que Uzzi (1997) appelle des "embedded" relations (en référence aux écrits de M. Granovetter, 1985) à l'opposé respectivement de contrats ponctuels, transactionnels ou relations "arm's length".

Les sources de cette confiance sont multiples.

Il s'agit en premier lieu des échanges passés entre les partenaires, qui génèrent une expérience de la relation. La poursuite de la relation, la stabilité des partenaires et de l'organisation au sein de laquelle les parties sont engagées constituent des éléments favorables au maintien de la confiance.

---

<sup>4</sup> Cité par Willinger et al.

La confiance se construit dans des apprentissages réciproques supposant du temps, de l'expérience (Lorenz, 1996), pour reprendre le terme utilisé par I. Coudert- Saderne et C. Leyronas (1996), la relation de confiance implique un apprentissage relationnel. Blumy Blasco explique ce phénomène :

*"Pour que la confiance s'établisse entre le donneur d'ordres et le sous-traitant, il faut qu'il y ait un suivi. En ce qui me concerne, j'ai des ateliers au Portugal, où ça fait plus de 10 ans que je travaille avec eux et ce sont toujours les mêmes ateliers. On a des fournisseurs de matières premières, ça fait 20 ans que je travaille avec eux. On a trouvé un peu chaussure à notre pied, à partir de là ....et si j'ai un comportement pas sérieux et si eux ils ont un comportement qui n'est pas sérieux, il est évident que notre relation s'arrête. Si on me confirme une date de livraison et qu'on me livre 2 mois après, moi, j'ai raté ma saison, j'ai raté beaucoup d'argent, donc la saison d'après je ne peux pas continuer avec le même fournisseur et c'est pareil chez le sous-traitant et la réciproque est la même, je veux dire. Si le façonnier me dit : "Bon, vous payez à 60 jours" et que je le paye à 150 jours, c'est évident qu'il ne va plus faire d'effort pour travailler avec nous. C'est évident". (Autrement dit, dans cette situation, il n'y aura plus de coopération entre nous.)*

Les processus de don/contre-don participent également à la construction de ce type de confiance. La confiance née grâce à un investissement de la part des deux parties dans un ensemble de signes qui sont générateurs de confiance (conseils, présentations des résultats en temps et en heure, absence de tricherie). Ces signaux incitent l'autre à respecter les engagements. L'établissement d'une confiance relationnelle implique l'établissement de conventions au sens de Salais (1989) : "Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi".

Dans le cas, où une entreprise donneur d'ordres cherche à faire un produit de qualité si elle trouve un partenaire qui fait un travail en adéquation avec les caractéristiques de son produit, qui respecte les délais, etc., elle n'a pas intérêt à changer de partenaire. Ses coûts de transaction (coût de recherche, coût de négociation, etc.) augmenteraient et elle perdrait tout l'investissement idiosyncrasique dont elle bénéficiait. "En étant constamment associées, les deux parties peuvent bénéficier d'un investissement idiosyncrasique qui correspond au fait qu'elles ont appris à travailler ensemble."(Eccles<sup>5</sup>, 1981, p340)

Elle perdrait des espaces de stabilité dans un environnement turbulent.

Nous pouvons faire référence ici aussi à Penrose (1959), qui écrit :

*"(...)when men have become used to working together in a particular firm or with a particular group of other men, they become individually and as a group more valuable to the firm in that the services they can render are enhanced by their knowledge of their fellow-workers, of the methods of the firm, and of the best way of doing things in the particular circumstances in which they are working"* (Penrose p52, cité dans Palpacuer F.)

---

<sup>5</sup> Cité par M. Granovetter (1985)



### **Encadré n°1 : L'intérêt de stabiliser les relations avec ses partenaires**

*Gil Claude* : Je n'ai pas intérêt à changer tous les matins de fournisseurs parce qu'il faut bâtir un standard, bâtir un relationnel, y'a une connaissance, des habitudes administratives, y'a des habitudes de qualité, de process de travail, le type technique, la tête de série, les tests laboratoire, tout ça...Bon y'a une habitude de travail qui ne se met pas en place facilement.

*Garella* : Nos sous-traitants, qui travaillent avec nous depuis 3-4 ans, ont pris l'habitude de travailler avec nous, ils savent ce que je demande, ce qu'on laisse passer, ce qu'on laisse pas passer. On leur confie des produits qui correspondent à leur spécialité donc grosso modo c'est un peu toujours la même chose, ils savent comment on fonctionne.

Mais, pour que se maintienne cette confiance intervient aussi le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire, et donc la sympathie entre les individus car "les individus cherchent à retirer du plaisir des interactions sociales qui accompagnent leur travail quotidien"(Granovetter, 1985, p 100). *Blumy Blasco* témoigne de l'importance de la sympathie comme fondement d'une relation de coopération :

*Chaque donneur d'ordres essaie de privilégier son produit au niveau de la chaîne de fabrication par rapport à son voisin. Quand il y a un surcroît de travail, on voudrait être servi en premier donc on joue sur la sympathie, la régularité, le sérieux de notre comportement. C'est tout ça qui va faire que ces gens là vont être enclins de dire : "Bon, cette année pour la société Am Trak (à partir du moment où on leur donne un programme) bon ben On peut faire un peu plus pour eux".*

C'est seulement dans le cas où l'entreprise donneur d'ordres chercherait à minimiser ses coûts, qu'elle peut avoir intérêt à mettre ses partenaires sous pression pour qu'ils baissent leur prix au maximum. C'est par exemple, le cas de H&M<sup>6</sup> qui annonce être capable de trouver de nouveaux partenaires en quarante-huit heures. Dans ce cas, instaurer une confiance relationnelle nuit à la maîtrise des facteurs clés de succès.

### **2.2.3. La confiance institutionnelle**

Tandis que la confiance relationnelle ou la confiance intuitu personae naît de la connaissance interpersonnelle, la confiance institutionnelle émerge entre des personnes ne se connaissant pas. Le recours à des institutions (Justice, Banque de France, ...) est alors nécessaire. Zucker définit la confiance institutionnelle comme une reconstruction de la confiance produit localement :

"La confiance produite localement doit être reconstruite comme intersubjective, extérieur à une situation donnée, comme faisant partie d'un monde commun, objective car réutilisable par d'autres personnes sans que la compréhension commune des actions effectuées par chacun ne change" (Zucker, 1986, p 63).

<sup>6</sup> Michel C., "La déferlante H&M", *Capital*, Novembre 2002.

D'interpersonnelle, la confiance devient intersubjective. Par exemple, la plupart des contrats ont une forme standard, indépendante des caractéristiques des cocontractants ou de la réputation de la firme engagée dans la transaction. Ainsi, on peut rapprocher cette notion de confiance institutionnelle de la notion d'incitation proposée par Bernard Baudry qui fait référence aux théories de l'agence ou de la confiance contractuelle de Sako.

La confiance institutionnelle est caractérisée par un ensemble de signaux qui permettent aux seconds protagonistes de réduire le champ des actions possibles de l'émetteur de signaux. Ces signaux peuvent être une marque, un diplôme, l'adoption d'une innovation, ou la certification ISO 9000. L'entreprise qui souhaite se faire certifier doit démontrer, auprès d'un organisme tiers, que son organisation-qualité, c'est-à-dire "l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité", satisfait aux exigences spécifiées par la norme ISO 9000 (Charre et al., 1998). Se conformer à des normes génère une confiance produite par l'institution, qui favorise l'émergence de relation de coopération.

En effet, en recourant à cette procédure, les entreprises répondent d'abord aux exigences de leurs clients, mais elles répercutent également les exigences de qualité de ces clients sur leurs propres fournisseurs (ou sous-traitants), ce qui a pour effet de fiabiliser les relations interentreprises et de les rendre durables. *Gil Claude* qui distribue ses produits à la grande distribution fait part de son expérience :

*"Quand on a mis la qualité en place (ISO 9002), les indicateurs (sur les sous-traitants) m'ont permis de voir plus clairement, de réfléchir plus calmement aux problèmes qui naissaient chez eux, ce n'était plus un magma de difficultés, c'était : "Y'a eu ce problème et tant de fois. Et cette réflexion, ce découpage m'a permis d'éclairer le fonctionnement des usines. (...)"*.

Les premiers mécanismes d'assurance qualité ont été mis en place dans les secteurs de l'armement et de l'aérospatiale, compte tenu des conséquences graves que peuvent avoir des déficiences dans la fourniture sur le processus de production (Baudry, p86).

Par ailleurs, les fournisseurs ou sous-traitants qui acceptent de signer un contrat qui impose des pénalités en cas de retard de livraison, le font pour créer chez leur client la confiance. Cette acceptation représente un signal émis par le sous-traitant qui assure que tout sera mis en œuvre pour respecter les délais de livraison. Le fait que ces pénalités soient rarement mises en œuvre prouve qu'elles sont davantage là pour créer la confiance que pour punir. Les cas étudiés ne vont donc pas dans le sens des théories orthodoxes des contrats<sup>7</sup> qui considèrent que les contrats ont la capacité de supprimer toute velléité d'opportunisme en mettant en place des mécanismes complexes d'incitation, de coercition et de surveillance et que la confiance ne joue en rien (Karpik, 1998).

Comme en témoigne le directeur de *Volcom Europe*, dans un environnement trop instable la confiance institutionnelle n'est pas suffisante dans la transaction, il semble que la confiance relationnelle soit indispensable :

---

<sup>7</sup> Terme utilisé par Brousseau (1996) pour désigner les théories des incitations et de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

*On n'a pas souvent la possibilité d'appliquer les pénalités définies dans le contrat. C'est pour ça qu'on essaie d'avoir une relation avec les sous-traitants de longue durée, c'est plus une relation amicale à ce moment là, ça devient une négociation pas amicale puisqu'il y a un conflit mais quand on travaille avec eux depuis longtemps, généralement on arrive toujours à un accord même s'ils ont eu un mois de retard, c'est-à-dire qu'ils sont rentrés dans la catégorie la plus grave c'est-à-dire la possibilité d'annulation de la commande, on est obligé d'accepter la commande puisque généralement on l'a déjà payé ou elle est sur le bateau. Et après on renégocie pour la saison d'après avec lui des avantages sur la future production. Donc, la plupart du temps ça se négocie comme ça.*

Nos propos rejoignent donc ceux des économistes qui ont admis "qu'il fallait nécessairement postuler l'existence d'un certain degré de confiance, dans la mesure où les arrangements institutionnels sont incapables d'endiguer, à eux seuls, la force ou la fraude". (Granovetter, 1985, p 87)

La coopération, n'est pas fondée sur notre terrain, sur l'existence d'une confiance intuitu personae et la confiance institutionnelle ne semble pas un fondement très stable à l'opposé de la confiance relationnelle ou du pouvoir. La coopération n'implique donc pas forcément une relation équilibrée, dans laquelle le partage du pouvoir est symétrique.

Regardons à présent comment la complexité (ou simplicité) et l'instabilité (ou stabilité) de l'environnement agissent sur les fondements de la coopération ou directement sur le choix d'un mode relationnel.

### **III - Les facteurs déterminants de la forme de la relation verticale**

On constate depuis la fin des années soixante-dix, une multiplication des accords de partenariat industriel : augmentation de la durée d'engagement des firmes vis à vis de certains de leurs sous-traitants, durcissement des normes de qualité et délais de livraison (système du juste-à-temps), prise en charge par le sous-traitant d'un sous-ensemble complet et non plus d'une simple pièce, sollicitation de la part du donneur d'ordres pour que le sous-traitant innove, etc. Les formes des relations de sous-traitance évoluent donc sensiblement, sous l'influence notamment de la concurrence des entreprises japonaises qui seraient censées disposer d'un modèle d'organisation interentreprises plus efficace que les modèles américain et européen.

Les auteurs expliquent cette nouvelle tendance par le fait que d'un côté l'instabilité favorise le recours à la sous-traitance et d'un autre côté l'environnement dans lequel évoluent les firmes est de plus en plus complexe et exige des partages de compétences. La complexité et l'instabilité de l'environnement seraient donc les facteurs déterminants des relations de coopération. Nous discuterons cette proposition dans les deux points de cette section.

### **3.1. Instabilité de l'environnement et relation de sous-traitance**

#### **Multiplication des accords "verticaux" à cause de l'instabilité de l'environnement**

Aujourd'hui, et particulièrement dans l'habillement, les marchés ne peuvent plus être effectivement gérés et contrôlés, on ne sait plus exactement que produire et comment. L'environnement est caractérisé par des changements de grande ampleur et fréquents (*autrement dit lorsque l'environnement est très instable*). Ainsi, il est important d'être capable de répondre rapidement et de manière "flexible" aux changements des conditions de marché. Or, deux agents liés par une relation hiérarchique, suspendent plus ou moins complètement le rôle d'ajustement entre l'offre et la demande. Les capacités d'adaptation des entreprises hiérarchisées semblent souvent dépassées et on a assisté ces vingt dernières années à une "déverticalisation" et à une décentralisation des unités opérationnelles. L'atténuation des hiérarchies et l'accroissement des relations externes de sous-traitance en sont les traits les plus marquants. Les coûts fixes sont minimisés au maximum : toutes les activités à faible valeur ajoutée sont externalisées, les entreprises opèrent un recentrage sur leurs métiers.

Autrefois, dans l'habillement, la seule tâche externalisée, était le montage du vêtement. Un sous-traitant nous explique que les tâches externalisées concernent un nombre d'étapes du processus productif<sup>8</sup> de plus en plus grand. Un transfert des compétences vers les fournisseurs ou les sous-traitants s'opère :

*" Il y a une espèce de révolution (...)ils nous disaient qu'il fallait qu'on se mette de plus en plus à LECTRA System (qui permet de faire les gradations et la coupe de manière automatisée). Lectra system ça coûte 2 millions voilà c'est tout, c'est rien quoi. Aujourd'hui, on nous demande d'être capable de faire un patronage, gradation. Tant qu'on y est, on va faire les colis, on va étiqueter et on va encaisser. Si on fait tout finalement. Je ne sais pas, moi, y'a un problème là.*

*Avant on nous demandait un travail de façonnier. C'est-à-dire qu'on vendait juste notre main d'œuvre, le fil à a coudre. On ne faisait qu'exécuter, on faisait de la façon. Les fiches techniques arrivaient, les temps étaient faits, les prix étaient faits. Mais bon ça c'était notre métier avant, maintenant en 10 ans ce métier a beaucoup changé. On attend de plus en plus de nous, je m'en rends compte, c'est pour ça que j'ai pensé aux formations. Moi, je crie au secours là, au secours. La profession de façonnier tend à devenir celle de sous-traitant. Ils sont un petit peu en train de faire un amalgame tous dans leur tête."*

D'autres façonniers peut-être parce qu'ils sont plus jeunes, comme Viro, acceptent davantage ces changements et pensent qu'il faut s'adapter aux attentes de leurs donneurs d'ordres:

*"La production c'est un truc qu'on peut faire de partout maintenant au Maghreb, au Portugal, en Asie, dans les pays de l'Est tout ça. Par contre les fabricants se sont rendu*

---

<sup>8</sup> Pour une description des différentes étapes du processus productif dans l'habillement voir l'annexe 1.

*compte qu'il y'avait un savoir qui était maîtrisé en France et qui n'est pas encore forcément maîtrisé à l'étranger, qui est tout ce qui est développement c'est-à-dire conception du produit, patronage jusqu'au prototype, jusqu'à la mise en production c'est-à-dire la fiche technique, tout ce qui va avec, à la rigueur la gamme de montage, etc. Et on livre ça, un pack : patronage, proto, fiche technique prêt à envoyer en production. Et tout ça c'est quelque chose qui est maîtrisé ici mais qui ne l'est pas à l'étranger. Donc notre but c'est ça. On est en train de s'équiper pour faire patronage, modèle... De toute façon, la production ça va mourir, donc il faut réagir. On quitterait donc la production pour offrir un service."*

### **Une forte instabilité de l'environnement accentue les risques liés à une transaction entre un donneur d'ordres et son sous-traitant**

Le risque d'écart entre ce qui avait été négocié et ce qui se réalise effectivement, c'est-à-dire le risque de non-réalisation de l'accord devient plus important particulièrement au niveau des délais. Deux raisons principales rendent difficile l'évaluation des délais au moment de la signature de l'accord.

Dans un environnement très instable, les donneurs d'ordres n'anticipent qu'une très faible part de la demande pour leurs produits. Ceci afin d'être certains que leurs produits correspondent à la tendance du moment. Pour lancer la production chez leurs sous-traitants, ils attendent donc de voir la réaction des clients-détaillants face à la nouvelle collection. En majorité, ils attendent donc l'époque des salons de prêt-à-porter, pour lancer leurs commandes de production. Ainsi, les commandes arrivent toutes en même temps chez les sous-traitants. Par rapport à la fin des années soixante-dix, les périodes de sur-activité sont plus courtes et plus intenses. Le dirigeant d'une entreprise sous-traitante, Atelier 56, témoigne :

*"Tout le monde fabrique sur commande, personne ne prend de l'avance sur la demande. Et puis il y a eut le passage aux 35 heures."*

*Quand j'ai commencé dans les années soixante-dix, ce n'était pas du tout comme ça. On faisait ce qu'on appelle des pré-séries, avant les salons sur des hypothétiques ventes. Par exemple, Philippe Salvé faisait un million de pièces, pantalon écru et tout se vendait. On n'avait pas un seul trou au cours de l'année. Maintenant, le travail rentre au compte goutte."*

*Moi, je vends du temps, ce qui n'est pas fait aujourd'hui ne sera pas fait demain."*

Autrement dit, les coûts fixes des sous-traitants n'ont pas diminué, le nombre de clients sur l'année qu'il leur faut pour être rentables est toujours le même. Par ailleurs, leur productivité n'a pas augmenté ou du moins très peu et les donneurs d'ordres promettent à leurs clients la réception de la marchandise à des dates similaires. Ainsi, pendant les périodes de sur-activité, les sous-traitants sont obligés d'accepter une quantité d'ordres de production plus importante que leur capacité. Ils choisissent donc les clients pour lesquels ils respecteront les délais négociés, et font passer les autres après. Les délais de fabrication chez le sous-traitant dépendent donc en grande partie de la nature des relations avec le donneur d'ordres relativement à celles que le sous-traitant entretient avec le reste de sa clientèle. Autrement dit, les délais dépendent de devant qui votre sous-traitant va décider de vous faire passer. Etant

donné qu'il est toujours difficile de savoir précisément les ordres que va recevoir le sous-traitant, il est difficile de ne pas faire d'erreur dans les prévisions de délais de fabrication.

Le deuxième élément de l'instabilité augmentant les risques de non-réalisation de l'accord, c'est le problème aujourd'hui récurrent des retards de livraisons des tissus ou accessoires non basiques. Etant donné, que la demande pour ce type de produit est volatile, les fournisseurs sont incapables d'anticiper la demande, ils ne font aucun stock, ils produisent sur commande. Et si pendant une saison, tous les fabricants veulent tel ou tel type de tissu ou d'accessoire, un fournisseur peut se retrouver face à une demande écrasante. C'était le cas, par exemple, l'été dernier pour les paillettes. Les fournisseurs n'avaient pas anticipé une telle attraction pour cet accessoire décoratif, et ils se sont retrouvés totalement débordés. Les retards de livraison peuvent créer chez les confectionneurs de l'inactivité qu'ils n'ont pas les moyens d'assumer. Ce genre d'événements détériore "la confiance" entre les partenaires. S'il le peut, le sous-traitant évite de travailler avec des donneurs d'ordres qui ne savent pas évaluer les délais de livraison des fournitures.

Les témoignages des donneurs d'ordres nous montrent que l'instabilité de l'environnement fait que l'accord, en ce qui concerne les délais, tel qu'il a été négocié *ex ante* est rarement applicable, l'accord négocié a souvent peu de valeur et les contrats formels sont rarement utilisés. Le dirigeant d'une entreprise sous-traitante nous fait part de son avis sur les arrangements encadrés par un dispositif juridique dans un environnement instable :

*"Si j'avais un contrat qui me garantisse tant d'heures par mois, je serais couverte, mais un contrat, il ne va jamais que dans un sens. Si une machine casse et qu'on attend une pièce pendant 2 mois, ce qui arrive fréquemment de nos jours, j'aurai des pénalités à payer. Une fois il y avait Noir c'est Noir qui voulait me faire signer un contrat, je lui ai jeté à la figure : j'avais 1000 F de dédis par jour de retard. Donc..."*

#### **Encadré n° 2: L'instabilité impose des concertations-coopérations entre donneur d'ordres et sous-traitant**

*Volcom* : Entre nous et nos sous-traitants, il y a un contrat de vente qui stipule qu'il y a à fabriquer tant de marchandises qui doit être livrées à telle date. On a une 1<sup>ère</sup> clause qui fait que si la date de livraison dépasse de 8 jours la date normalement due, le sous-traitant doit prendre à sa charge les frais de port avion par rapport au port bateau. Si les délais dépassent 15 jours, on doit discuter une remise et si ça dépasse 30 jours nous on se laisse la possibilité d'annuler complètement la commande ou éventuellement de négocier avec lui en ce qui concerne la facturation. Ca c'est un contrat qui existe mais qui n'entre pas dans les faits à chaque fois parce que la plupart du temps on travaille en lettre accréditive donc on a payé avant même que la marchandise nous soit livrée. Donc on n'a plus tellement la possibilité d'exiger le respect des clauses du contrat.

*Gil Claude* : Très souvent nous pénalisons nos fournisseurs en leur demandant des approches avion à leur frais beaucoup plus qu'une pénalité du style : "Tu me dois 2% ou 3%". Nous pénalisons aussi lorsque le standard de qualité n'est pas celui que nous souhaitons. Dans ce

cas, il y a des contrôles exhaustifs qui sont facturés à nos fabricants, 100 F de l'heure. Trois heures de contrôle, leur coûtent l'équivalent d'un mois de salaires là bas. Ca fait mal hein! (..) Mais je ne veux jamais imposer de pénalité sans accord de mon fournisseur parce que sinon c'est la rupture. (...)Le but n'est quand même pas de les démolir, il faut qu'ils gagnent leur vie mais il faut qu'ils gagnent leur vie en nous faisant gagner la notre. C'est cet équilibre là que j'essaie de trouver. Alors au gré bien sûr de mes commerciaux ou de mes secrétaires ici, je suis parfois trop coulant, pas assez rigide, etc. Mais eux regardent ici, moi je les connais là bas aussi...

**Ainsi, dans un environnement instable, l'utilité de la coopération en cas de non-réalisation de l'accord augmente, elle devient même une nécessité absolue.**

**L'instabilité accentue les risques relatifs à des investissements spécifiques, ainsi l'utilité de la coopération dans cette dimension augmente.** Aucun partenaire ne pouvant supporter seuls des risques aussi importants, l'innovation n'apparaîtra qu'avec la coopération. Néanmoins, quand aucune des parties prenantes de l'accord ne dégage suffisamment de bénéfices pour pouvoir supporter une partie de ces risques, l'investissement nécessaire à l'innovation ne se fait pas.

**Dans un environnement où le potentiel de profit est faible et l'instabilité forte, les risques sont évités, l'investissement dans des outils de production spécifiques rare.**

Un sous-traitant nous explique : "On fait plein d'effort pour garder nos clients. On achète du matériel, oui bien sûr mais avec parcimonie, après une étude de marché. Moi, j'ai fait ces bêtises d'acheter des machines trop impulsivement, quand j'étais toute jeune et toute neuve. On s'emballe..."

*Vous aviez trop confiance dans vos donneurs d'ordres ?*

Le problème ce n'est pas les donneurs d'ordres, les personnes sont toutes dignes de confiance mais comment elles peuvent préjuger par avance de ce qu'elles vont vendre ou ne pas vendre d'autant plus quand ce sont des machines très spéciales c'est-à-dire qui ne servent que pour ...la dernière fois. M. Adrien (*un donneur d'ordres*) a pris un exemple : la machine qui fait le petit truc sur la bordure du vêtement. Il peut raconter ce qu'il veut c'est la mode six mois ça, pas plus...Alors je préfère téléphoner à des loueurs de machines en louer une 4000 ou 5000 F / mois, ce qui est très cher. Les trois mois où il en a besoin, je lui fais et je rends ma machine après, on n'en parle plus, tout le monde est content.

On fait ce type d'erreur qu'on en rentre dans le métier, mais il faut ces expériences pour apprendre. Par contre s'il faut investir dans des machines basiques, dans des trucs ...moi, je travaille avec Sugar. Les modèles, il les travaille tant que ça se vend, c'est toujours amélioré. Là je n'ai pas de crainte, j'ai fait 150.000F d'investissement il y a deux ans pour Sugar. Enfin pour Sugar et pour moi, parce que ça ne me sert pas que pour lui mais, il faut être attentif parce qu'en plus c'est un piège c'est très attractif ce matériel, moi ça me plaît. Mais il faut regarder la rentabilité, il faut que l'affaire elle vive."

**L'instabilité défavorise la coopération de conception ou de production qui requiert davantage de temps que lorsque ces tâches sont confiées à un des partenaires.**

Tout ce qui est conception des produits, se fait sur un temps relativement court pour être sûr que les tendances de la demande n'évolueront pas pendant ce laps de temps ou que le client n'aura pas dépensé la totalité de son "budget habillement". Les sous-traitants doivent exécuter rapidement les ordres. Ils trouvent rarement le temps de réfléchir à des améliorations du produit. Ce problème est accentué par le fait que la compétition sur les prix est très forte à cause de la concurrence des pays à bas salaires. Ainsi, les sous-traitants essaient de prendre un maximum de clients pour pouvoir dégager quelques bénéfices ou tout simplement pour pouvoir être rentables. Ils trouvent tout juste le temps de contrôler leurs ouvriers pour que le cahier des charges soit respecté mais difficilement pour trouver des moyens d'améliorer le produit. Autrement dit, les conditions de réalisation des ordres dans un environnement instable ne laissent pas le temps aux sous-traitants ou fournisseurs de coopérer dans la dimension échange de compétences.

**L'instabilité dans le prêt-à-porter masculin étant moins forte, les propensions à coopérer des acteurs de ce segment sont plus fortes que dans le prêt-à-porter féminin**

Dans le prêt-à-porter féminin, les modes varient beaucoup plus que dans le prêt-à-porter masculin, l'environnement est plus instable, ainsi les donneurs d'ordres sont incapables d'assurer un minimum de stabilité avec les sous-traitants responsables de la production des articles de mode..

Ainsi, la stabilisation des relations de sous-traitance dans le prêt-à-porter féminin est plus difficile que dans le prêt-à-porter masculin. Ainsi, la confiance relationnelle qui se construit sur l'expérience répétée et à succès pour s'installer, émergera plus difficilement.

Par ailleurs, les risques de non-rentabilisation des investissements sont plus importants que dans le prêt-à-porter masculin. Seules les entreprises qui ont des bénéfices importants acceptent de partager ces risques avec certains de leurs sous-traitants. Par contre, la coopération relative au risque de non-réalisation de l'accord négocié est inévitable pour toutes les entreprises.

**Dans le segment des produits permanents ou standards qui font l'objet d'une demande plus stable, les risques relatifs aux investissements sont plus faibles, les relations de coopération plus courantes**

La totalité des articles permanents (tee-shirt, jeans) ou basiques (sous-vêtement) sont distribués par la grande distribution. Selon les termes de Salais, ce sont les articles de l'habillement les plus proches de la définition des produits standards et génériques.

Ce que les auteurs appellent les produits génériques sont des produits conçus en partant d'un marché supposé composé d'une multitude de demandes anonymes et traitées comme identiques. Ces produits sont donc typiquement le support d'un marché prévisible dans la mesure où ils disposent d'un grand nombre d'acheteurs potentiels.



Ils appellent les produits standards, des produits qui mobilisent des savoirs qui tendent à se présenter de façon objective et formelle lorsqu'ils sont mis en œuvre dans la production. Il s'agit donc le plus souvent de savoirs généraux ou théoriques, qui peuvent être enseignés de façon explicite, à la différence de ceux acquis par familiarité avec un milieu professionnel ou sur le tas, qui, eux concernent surtout les produits spécialisés.

Les produits permanents ou basiques sont donc les seuls produits de l'habillement qui permettent une prévision à court et moyen terme des événements et des comportements. Dans ces conditions, les donneurs d'ordres et les sous-traitants acceptent de se lier de façon formelle et de manière durable. Pour acquérir cette stabilité, les sous-traitants émettent quantité de signaux (effort d'innovation, qualité,...) pour que le donneur d'ordres ait confiance en lui et s'engage dans une relation de coopération pour partager les risques et échanger des compétences. Ainsi, notre proposition rejoint celle de Salais et Storper qui énoncent : "Le produit définit pour l'entreprise un espace stratégique critique : en lui signalant la nature des incertitudes qu'elle rencontre sur son marché; en étant le résultat concret de ses choix technologiques, d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre. C'est autour du produit que s'ajustent et prennent sens les conventions qui règlent la coordination des acteurs sur le marché du produit (clients, fournisseurs, concurrents, institutions professionnelles et publiques) et au sein de l'organisation de l'entreprise."

### **3.2. Complexité de l'environnement et mode relation de sous-traitance**

#### **Multiplication des coopérations de conception ou de production parce qu'il y a une augmentation de la complexité de l'environnement**

Dans une économie fortement concurrentielle de variété et de vitesse on constate une explosion des volumes d'information à traiter dans des temps de plus en plus courts. Il faut s'informer sur l'évolution de plus en plus rapide des produits et des procédés. On constate une réduction des leviers traditionnels de marge "coût, stocks, capacité" qui impose une gestion beaucoup plus fine dans une optique d'excellence industrielle. Aujourd'hui, il faut arriver à concilier coût, qualité, variété et délais. Les exigences du marché sont de plus en plus fortes et mobilisent de plus en plus de compétences que seules les entreprises donneur d'ordre ou sous-traitantes ne peuvent posséder si elles veulent minimiser leurs coûts fixes.

La complexité croissante de l'environnement incite les donneurs d'ordres à développer des compétences spécifiques à des stades de plus en plus nombreux du processus productif et distributif. Ainsi, ils deviennent plus rapidement dépendant de leurs partenaires. Et symétriquement, si l'entreprise sous-traitante investit pour eux des moyens de productions ou des systèmes logistiques qui lui sont spécifiques, elle deviendra dépendante d'eux. Nécessairement, cette relation sera coopérative pour partager les risques et échanger les compétences.

A contrario, lorsque l'environnement n'exige pas de l'organisation productive la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits ou tout autre chose (*autrement dit lorsque l'environnement n'est pas complexe*), les clients ne recherchent pas à utiliser les

complémentarités, les "synergies" avec l'ensemble des fournisseurs et des sous-traitants. Les fournisseurs et les sous-traitants sont considérés comme de simples exécutants dont la participation à la conception ou aux méthodes de production semble inutile.

D'ailleurs les études qui montrent la multiplication des accords de partenariat industriel concernent des secteurs "complexes" comme l'automobile (Asanuma, 1989 et Dyer, 1996), ou l'aéronautique (Gorgeu et Mathieu, 1990), etc.

Pour les produits complexes, dont l'élaboration a demandé une longue mise au point, un donneur d'ordre recherche chez ses sous-traitants "clés" des partenaires qui s'investiront pour faire un produit de meilleure qualité, fabriqué dans les délais les plus courts possibles en combinant éventuellement leurs compétences. Autrement dit, il cherche à instaurer avec les sous-traitants qui fabriquent les produits "phares" de l'entreprise, une confiance relationnelle et une coopération de production ou de conception et si des investissements sont nécessaires, il partagera les risques avec son sous-traitant.

Bien que la confiance dans les compétences de son sous-traitant soit une condition nécessaire à la réalisation de toute transaction, son degré augmente selon la complexité du produit, le temps de mise au point qu'il nécessite et les connaissances techniques qu'exige son montage. Autrement dit, le degré de confiance nécessaire augmente selon la valeur ajoutée qu'il contient. Si le montage du produit est simple, qu'il exige des connaissances basiques, alors il y a peu de chance que le façonnier rate son montage. Le degré de confiance nécessaire à la réalisation de la transaction reste alors faible et inversement quand le produit est à forte valeur ajoutée.

Nous avons montré que l'adoption des normes ISO 9000 favorisait l'émergence de relation de coopération. C'est un argument supplémentaire pour dire que la complexité croissante de l'environnement incite les partenaires à nouer des relations de coopération.

### **La proximité, un déterminant secondaire du mode relationnel relativement à la complexité de l'environnement**

Les donneurs d'ordres du Sentier marseillais (localisés à Belsunce, 1<sup>er</sup> arrondissement) sont les seuls qui font fabriquer en totalité chez des sous-traitants locaux pour rester le plus réactif possible. Les entreprises du Sentier ne perçoivent pas leur environnement comme complexe, ils ne pensent pas que la réussite est acquise grâce au traitement d'informations ou au partage de compétences, etc.

Un fabricant-grossiste du Sentier lance un ordre à ses sous-traitants qui concerne soit un article qui s'écoule bien dans son magasin, soit un produit d'un confrère qui marche ou d'un couturier renommé, et qu'il veut copier. Il n'ordonne que des petites séries au coup par coup à des ouvriers à domicile ou à de petits ateliers de fabrication. Il rencontre ses clients dans ses boutiques de gros, il recueille leur réaction. Il ne ressent pas le besoin de faire des analyses complexes du marché avec lequel il est en contact direct.

*"Y'a pas besoin d'avoir des études de marché pour savoir quand ça marche : quand un produit se vend, il se vend partout, quand il ne se vend pas, ils ne se vendent.(...) Mon banquier m'a fait faire une étude du marché aux Etats-Unis, elle fait 300 pages, et résultat*

*des courses ils m'ont ramené ce que je connaissais déjà, c'est-à-dire rien. Je lui avais dit au banquier que l'étude dirait ça ça et ça et effectivement elle disait ce que j'avais prédit. Peut-être pour vendre des boîtes de conserve ils sont bons mais le prêt-à-porter c'est un autre métier. On ne fait pas des études de marché, le client voit son produit et ou le produit il passe ou il ne plaît pas."*

Par ailleurs, la qualité au sens de solidité du produit fini est assez secondaire pour le fabricant-grossiste du Sentier. Ce qui est important c'est que l'idée alors en vogue soit présente dans le produit, il faut qu'il soit le produit qu'il faut porter au moment où il arrive dans les rayons.

Pour ce type d'entrepreneur, un sous-traitant qu'il soit confectionneur, teinturier ou brodeur ne peut l'aider à améliorer ses ventes dont le niveau est indépendant de la qualité du produit fini. Un fabricant-grossiste du Sentier n'émet donc pas de signaux générateurs de confiance et la coopération dans sa dimension échange de compétence avec ses sous-traitants ou fournisseurs n'émerge pas. Chacun de son côté fait ce qu'il a à faire, leur transaction ne fait naître aucune synergie.

Par ailleurs, les risques de non réalisation de l'accord sont minimes puisque le donneur d'ordres récupère quotidiennement sa marchandise chez ses sous-traitants ou travailleurs à domicile qui travaillent presque à l'unité. Le degré de confiance nécessaire à la transaction est donc faible et la coopération dans sa dimension partage des risques est inutile.

Quoiqu'il en soit, un fabricant du Sentier n'a pas les moyens pour entretenir des relations non conflictuelles avec ses sous-traitants car le succès de leur produit vient aussi de leur prix obtenu grâce à un travail de confection sous-payé. Un façonnier qui accepte de travailler pour le Sentier, c'est un façonnier qui ne trouve pas d'autres clients. Il capitule mais il refusera de faire des efforts supérieurs au minimum requis. Le donneur d'ordres doit exercer une pression pour que le produit soit conforme à ce qui est décrit dans le cahier des charges, et qu'il soit livré dans les délais convenus.

Autrement dit, il n'y a aucune coopération, leur relation est donc une relation d'affrontement.

Ainsi, bien que la proximité avec leurs sous-traitants permettent aux donneurs d'ordres de nouer des relations "sociales" avec eux, le fait qu'ils perçoivent leur environnement comme simple est un facteur plus important sur la détermination de la nature de leurs relations avec leurs sous-traitants.

## **Conclusion**

En conclusion, nous voulons souligner le triple intérêt de notre démarche, mais qui porte en elle-même ses limites.

**Du point de vue scientifique** : L'objectif de cette communication consiste à montrer l'impact déterminant sur le mode relationnel, de la complexité et de l'instabilité de l'environnement et de manière induite à montrer que la proximité géographique est une condition insuffisante à la coopération. La coopération, en partageant mieux les profits et les risques et créant de la valeur, des synergies, constitue un terrain favorable à l'innovation. L'intérêt d'un tel mode relationnel apparaît donc aux yeux des entreprises qui sont dans une logique d'innovation et de création de ressources spécifiques. Bien que cette logique soit de plus en plus répandue, elle n'est pas universelle et ne constitue pas la voie unique vers le succès. L'intérêt à nouer des relations de coopération avec ses sous-traitants, dépend du contexte dans lequel l'entreprise s'est installée et des compétences qu'elle maîtrise.

**Du point de vue méthodologique** : Dans la volonté de produire une grille d'analyse des relations inter-entreprises fortement enracinées dans les faits considérés, permettant de cerner précisément le contenu concret de ces relations, nous avons construit un outil complexe à manipuler. Il mériterait peut-être d'être simplifié. La difficulté dans cet exercice est de trouver l'équilibre entre la facilité de manipulation et le respect de la réalité...

**Du point de vue pragmatique** : En montrant les limites de l'intérêt de la coopération entre firmes, mêmes lorsqu'elles sont proches les unes des autres, notre objectif est de donner la possibilité aux opérateurs en charge de "créer" la coopération entre PME, de repérer les entreprises susceptibles d'être sensibilisées par de telle démarche afin d'économiser des ressources utilisées parfois à perte.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aoki M., 1988, *Economie Japonaise : Information, motivations et marchandage*, Economica.
- Asanuma B., 1989, "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, 3 : 1-30.
- Atkinson John, 1985, "Flexibility, uncertainty and manpower management", *Report of a study conducted under the Co-operative Research Programme of the Institute of Manpower Studies*, Brighton, UK : Institute of Manpower Studies, University of Sussex. Cité par Palpacuer F.
- B. Planque, 1991, "Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels", *RERU N°3/4, Milieux innovateurs : réseaux d'innovation*.
- Baudry B., 1995, *L'économie des relations inter-entreprises*, Ed. La Découverte.
- Beccatini G., 1990, "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion" in Pyke, Sengenberger and Beccatini (Eds), *Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, pp37-51
- Beaud S. et Weber F., 1998, *Guide de l'enquête de terrain*, Ed. La Découverte, Collection Repères.
- Bellemare G. et Briand L., 1997, "La confiance...pour qui ? Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité", *Document de Recherche 97-1*, Université du Québec à Hull, sur le site : [www.uqo.ca/secteurs/rechpub/1997/97-1.html](http://www.uqo.ca/secteurs/rechpub/1997/97-1.html)
- Boyer R., "How to promote cooperation", doc. de travail du CEPREMAP, n°9323, déc 1993.
- Charre B.T., Fazio G. et Grenard A., "Les normes ISO 9000 et le partenariat industriel", *Le 4 pages du SESSI*, N° 88 – mars 1998.
- Clegg et Hardy, 1996, "Conclusion : Représentations", Clegg S.R. et al., *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage Publications.
- David A, Hatchuel A. et Laufer R. (eds), 2001, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Edition Vuibert, Collection FNEGE.
- Desreumaux A., *Stratégie*, Dalloz, 1993.
- Dubisson M. 1989, *Les accords de coopération dans le commerce international*, Lamy, Paris.
- Dumoulin R., "La difficile instauration du partenariat dans le secteur du bâtiment et des travaux publics : une analyse par les mécanismes de contrôle", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, n°4, décembre 1999.
- Dupuy, 1995, "Conventions et dynamique collective de proximité", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp 871-888.

Dyer J.H., 1996, "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : Evidence from the auto-industry. *Strategic Management Journal*, 17 : 271-292.

Fukuyama F., 1994, *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press. Cité par Willinger et al.

Gambetta, 1988, "Can we trust ?", in D. Gambetta (ed), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, 213-237, London : Basil Blackwell, cité par Ingham et Mothe.

Garrette et Dussauge, 1995, *Les stratégies d'alliance*, Les Ed. d'Organisations.

Gorgeu A. et Mathieu R., "Partenaire ou sous-traitant ? Qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'aéronautique", CEE, *Dossier de recherche*, n°31, juillet 1990.

Granovetter M., "Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness", vol 91, n°3, *American Journal of Sociology*, nov 1985, traduit dans *Le marché autrement*, Ed.

Guibert, 1999, "La confiance en marketing : fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1) : 1-19, cité par Ingham et Mothe.

Ingham M., et Mothe C., "La confiance au sein de coopérations interfirmes : une étude de cas", IX<sup>ème</sup> *Conférence de l'AIMS*, Mai 2000.

Hardy C., Phillips N., *Overcoming Illusions of Trust : Toward a Communicative Theory of Trust and Power*, *Research Working Paper*, Montréal, McGill University, 1995. Cité par Bellemare et al., 1997.

Hofstede G., 1991, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Mac Graw-Hill, Maidenhead.

Jovène J. et P. Clerc, 1997, "Le rôle des représentations dans la compétitivité", Dossier n°4 dans G. Colletis, J. Kevet, *Quelles politiques pour l'industrie française ?*.

Karpik L., "La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson", *Revue Economique*, vol. 49 n°4, Juillet 1998.

La Porta R., Lopez-de-silanes F., Shleifer A., Vishny R., 1997, "Trust in large organizations", *American Economic Review*, 87 (2), May, 333-338. Cité dans Willinger M. et al. (2001)

Lainé Frédérique, 2000, *Les agglomérations spécialisées d'établissements et Systèmes Productifs Localisés : une approche statistique*, INSEE.

Levet J.L. et Paturel R., "Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 10 n°2, 1997.

Macneil R., 1980, *The new social contract : an inquiry into modern contractual relations*, New haven : Yale University Press, cité par F. Palpacuer.

Mangematin V., "La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production", In Thuderoz et al., 1999, *La Confiance, Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur.

Michel C., "La déferlante H&M", *Capital*, Novembre 2002.

Palpacuer F., 1996, *Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisations en réseaux : Etude de cas de l'industrie New-yorkaise de l'habillement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

Perrotin R. et Loubère JM, 1992, *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat*, Editions d'Organisation.

Porter M., 1982, *Choix stratégiques et Concurrence*, Ed. Economica.

Ravix JL, 1996, *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions.

Salais R., "L'analyse économique des conventions du travail", *Revue économique*, vol. 40, n°2, mars 1989.

Salais R., et Storper M., 1991, *Les mondes de production*, Ed. EHESS.

SESSI, *Enquête "Liaisons Industrielles"*, 1997.

Uzzi B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42 (1997): p35-67.

Von Hippel E., 1989, "Cooperation between rivals, informal know-how trading", in Carlsson B. (ed.) *Industrial Dynamics, technological organizational and structural changes in industries and firms*, Kluwer Academic Publisher.

Willinger M., Lohman C. et Usunier J.C., "Une comparaison franco-allemande de la confiance et de la réciprocité", *Revue Economie Politique*, 111 (1) janv.-fév. 2001.

Zucker L., "Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure : 1840-1920", *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp53-111.

Rt

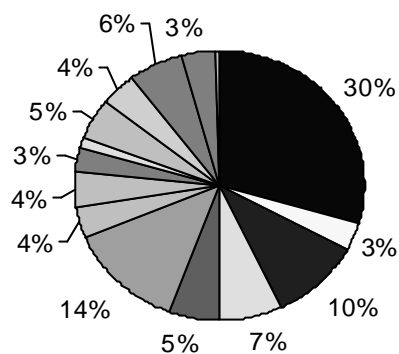
## ANNEXE N°2 :

Les différentes étapes du processus productif dans l'habillement

niers

Grossistes

Fabricant



Arrondissements

■ 1 □ 2 ■ 3 □ 4 ■ 5 □ 6 ■ 7 □ 8 ■ 9 □ 10 ■ 11 □ 12 ■ 13 □ 14 ■ 15 □ 16

Agents  
Commerciaux

**DONNEUR  
D'ORDRES**

Logistique  
livraison

Envoi  
échan-  
tillons

*Ordonne  
un style*

*Monte  
le vêt.,  
puis l'  
envoie*

Stylisme  
Modélisme

Envoi  
accessoires

Montage  
Confection

Envoi  
modèles

Commande  
tailles

Envoi  
Tissus

Envoi  
pièces du  
vêtement

Patronage  
Gradation

*Envoi  
patrons*

Coupe